

كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

رؤية اللامرئي

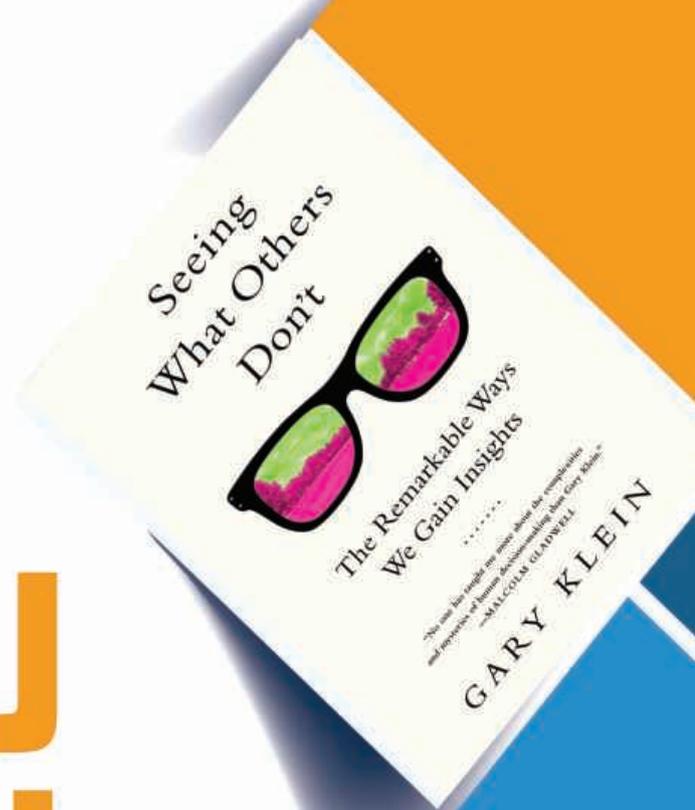
كيف تتمتع بنظرة ثاقبة وبصيرة نافذة

تأليف:

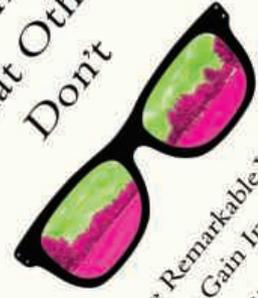
جاري كلاين



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTUUM FOUNDATION



Seeing
What Others
Don't



The Remarkable Ways
We Gain Insights

.....
"No one has taught me more about the complexities
and intricacies of human decision-making than Gary Klein."
-MALCOLM GLADWELL

GARY KLEIN



تأليف:
جاري كلاين

21



الشفافية وتوهج الضوء



اعتاد الدكتور "مارتن تشايفي" أستاذ البيولوجيا في جامعة كولومبيا إجراء أبحاثه على الجهاز العصبي للديدان، والمكوث لفترات طويلة وهو يراقبها في المعمل. وفي أحد الأيام شارك في ندوة ذات موضوع بعيد عن تخصصه الدقيق، ليخرج بعدها وقد لمت في ذهنه فكرة لا تقدر بثمن!

كانت الديدان التي يفحصها "تشايفي" شفافة الجلد، الأمر الذي يضطر مساعديه لقتلها ليتمكنوا من فحص أنسجتها وإجراء التجارب عليها. وكانت هذه طريقة شائعة يطبقها كل الباحثين في ذلك المجال، مع أن الأنسجة الميتة لم تكن ذات نفع كبير في الدراسة. تناول أحد العلماء المتحدثين في تلك الندوة عدداً من المسائل التي لم تهتم "تشايفي" ولم تجذب انتباهه، إلى أن بدأ المتحدث يصف الطريقة التي تنتج بها "قناديل البحر" الضوء، وكيف تتم عملية التلألؤ البيولوجي وتوهج الضوء. أشار المتحدث إلى أن الضوء يشع من القناديل عندما تنعكس أشعة الشمس فوق البنفسجية على جسد القنديل، فيحدث تفاعل ويسطع الوهج الأخضر.

في تلك اللحظة، لمت الفكرة في رأس "تشايفي". وأدرك أن بإمكانه حقن الديدان الشفافة بالبروتين الأخضر المضيء، ثم يسلط الأشعة فوق البنفسجية عليها، فيرى الخلايا الحية من دون الحاجة إلى قتلها. واليوم، تعد هذه التقنية ممارسة معتادة في مجال البيولوجيا الجزيئية. وهناك من يُسبِّها باختراع المجهر "الميكروسكوب"، لأنها مكنت العلماء من رؤية غير المرئي.

لقد فاز "تشايفي" بجائزة "نوبل" للكيمياء بسبب قوة ملاحظته وبصيرته النافذة. إلا أن التمتع برؤية ثاقبة ليس حكراً على العلماء وأصحاب جوائز "نوبل" فقط. فكلنا بصفة عامة، نملك نظرة فطرية وجليّة للأمور، لكنها تختلف عمقاً ونفاذاً من شخص إلى آخر. فنحن نرى الروابط بين الأشياء، ونلاحظ التناقضات والاختلافات، والتفاعل والتكامل بينها أيضاً. وأحياناً نتحسّ حين نتوصّل إلى أساليب جديدة لمعالجة الأمور. فلا تعوزنا القدرة على الرؤية العميقة والبصيرة المتوقّدة، الأمر الذي يُمكننا من تغيير طُرقنا في التفكير والتصرف والاستنباط. فالرؤية البعيدة والبصيرة النافذة تغيران واقعنا، وتحوّلان كلاً منا من إنسان عادي إلى استثنائي.

في كلمات مضيئة جمعت بين حناياها خبرات السنين وضمت في طياتها عمق الرؤية وسداد البصيرة، يرسم سيدي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله" خارطة طريق الوطن نحو الريادة المستدامة، حيث يقول سموه: "كل المطلوب لتحقيق أهدافنا أن نقود الشعب في الطريق الصحيح وننمّي في بناته وأبنائه روح الابتكار والإبداع والثقة بالنفس والتصميم على الإنجاز والقدرات القيادية". بهذه الكلمات، لم يكتف سموه برفع سقف طموحات الوطن، ولم تقتصر المعاني على رسم خطوات طريق النجاح، بل جاءت المفردات بمثابة وصفة حكيم. إن الابتكار في التعليم ينشئ جيلاً مبدعاً، وصفة الإبداع تُكوّن نفاذ البصيرة وتُكسب الثقة بالنفس، وإذا ما اجتمع الابتكار والإبداع مع نفاذ البصيرة والثقة بالنفس تتكون شخصية وقدرات جيل يمتلك مكونات قيادة المستقبل نحو الريادة، وقيادة بتلك المواصفات لابد وأن ترسم سياسات مبنية على تأصيل روح الابتكار في الأجيال الجديدة، لنجد أنفسنا أمام دائرة مبدعة تُعيد إنتاج ذاتها تحت عنوان الريادة المستدامة.

وفي إطار سعي مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم الدائم على نشر وطباعة المؤلفات التي تُثري العقول وترتقي بمكتسبات الوطن والتي تؤكد على منهجية توجهات ورؤى قيادتنا الرشيدة، تأتي ملخصات الدفعة السابعة لمبادرة "كتاب في دقائق" لتشمل 3 مواضيع معنية بأهمية تنشئة طفل مبدع وجيل مبتكر وقادة قادرين على إحداث التغيير.

وفي دفعتنا الجديدة سيأخذكم ملخص كتاب "التعلم باللعب" في رحلة عصف ذهني حول ما إذا كان نظام التعليم الإلزامي المطبق في العالم حالياً هو الأنجع لأطفالنا والأقدر على تنشئة جيل مبدع؟ أم أن غريزة التعلم الفطرية لدى الأطفال، المبنية على الفضول والتلقائية، تفقد بريقها وتحرف عن المسار بمجرد تحجيمها في قالب روتيني جامد يُسمّى التعليم الإلزامي؟ أما ملخص الكتاب الثاني فيحمل اسم: "رؤية اللامرئي: كيف تتمتع بنظرة ثاقبة وبصيرة نافذة؟"، حيث يناقش خلاله مؤلف الكتاب، جاري كلاين، أهم محفزات نفاذ البصيرة والتفكير الإبداعي، والتي يلخصها في خمسة عوامل هي: الروابط والمصادفات والفضول والمتناقضات واليأس الإبداعي. وتختتم ملخصات الدفعة السابعة بكتاب "القادة يُؤثرون فيؤثرون" من تأليف سيمون سينيك، الذي يتبنى نظرية مثيرة للاهتمام، حيث يرى الكاتب أن المحفزات التي تسهم في تحسين سلوك الأفراد على الصعيد الشخصي هي ذاتها التي تساعد المؤسسات التجارية في تحقيق النجاحات.

وفي الختام أتمنى أن تتعموا بقراءة مفيدة وأن تنال ملخصات الدفعة السابعة من "كتاب في دقائق" رضاكم، آملاً أن نكون قد ساهمنا في تطوير العقول وتعزيز قيمة العلم ولو بالجزء اليسير من أجل المساهمة في تطوير مجتمع متقدم، يتخذ من العلم والثقافة والأدب سنداً وظهيراً يتكى عليه في رحلته نحو الريادة المستدامة.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

أسهم الأداء الإبداعي

مع مطلع القرن الحادي والعشرين، ظهرت حركة علمية جديدة أطلق عليها "علم النفس الإيجابي". وكان أول من تحدّث في هذا المجال الدكتور "مارتن سليجمان" وهو عالم نفس مرموق، لاحظ أنّ تطبيقات علم النفس في الحياة العملية تفتقر إلى التوازن. تشبّه "سليجمان" إلى أن الأخصائيين في مجاله يعملون دائماً على جعل الأشخاص السلبيين والمكتئبين، أقلّ يؤساً وتعاسة فقط، دون أية محاولة لإضافة هدف أو معنى إلى حياتهم. فبدأ يبحث عن طرق جديدة لإضفاء البهجة والسعادة على حياة الناس، واختراق حاجز التفكير التقليدي؛ بأن دوره يتلخّص في تخليصهم من كآبتهم فحسب.



بالمقابل كان الدكتور "دونالد كليفتون" يقود أبحاثاً موازية برعاية منظمة "جالوب" العالمية المتخصصة في البحوث الميدانية؛ الاجتماعية منها والإدارية. وعندما تزامن العالمان في "جمعية علم النفس الإيجابي" التي شاركا في تأسيسها انتبه "كليفتون" برؤيته العابرة للحدود بين العلوم، أنّ مؤشرات الأبحاث التي تجريها "جالوب" تؤكد أنّ طروحات "سليجمان" تنطبق أيضاً على عملية صنع واتخاذ القرارات. إذ لاحظ أنّ الناس يفكرون دائماً في تقليص الأخطاء عندما يتخذون قراراً، بدلاً من استثمار بصيرتهم النافذة ليتمكّنوا من اتخاذ قرارات سليمة من حيث المبدأ. وهكذا وضع العالمان المعادلة التالية:

$$\text{تحسين الأداء} = \downarrow \text{الأخطاء} + \uparrow \text{إنفاذ البصيرة}$$

وعلى الرغم من أنّ التركيز على التخلّص من الأخطاء، يجعلنا أقلّ قدرة على الإبداع، إلا أننا في الغالب ننظر باتجاه السهم الهابط، لأن معالجة الأخطاء أسهل من إعمال العقل وشحن البصيرة؛ مما يحتم علينا النظر باتجاه السهم الصاعد أيضاً، حتى نتمتع برؤية متوازنة، ونُفَعِّلِ النقيضين؛ بالدمج بين تقليل الأخطاء، وإنفاذ البصيرة.



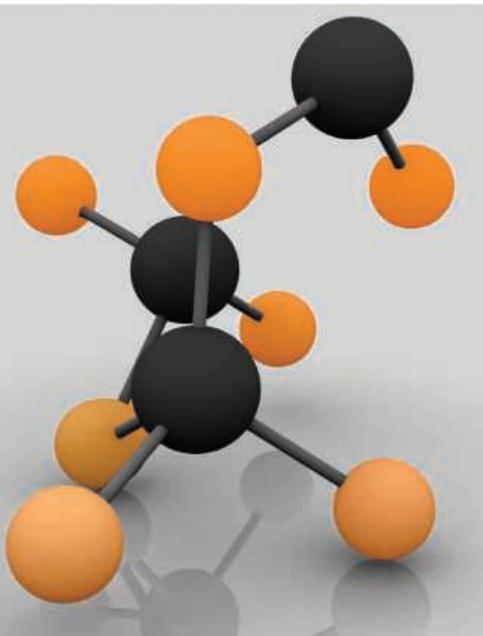
محفّزات البصيرة والتفكير الإبداعي

كانت الدراسات المرتبطة بنفاذ البصيرة قبل الاكتشافات العلمية الأخيرة غير فعّالة، نظراً لصعوبة إجراء تجارب عملية عليها. ثم أثمرت الأبحاث المشار إليها عن اكتشاف خمسة محفّزات تساعد على شحن البصيرة هي: الروابط، والمصادقات، والفضول، والمتناقضات، واليأس الإبداعي.

1- الروابط

هذه الاستراتيجية تُعرّف البصيرة بأنها ما يربط بين مجموعة من النقاط المختلفة لتكوين صورة أكبر أو أوضح، وتقترح بأنه يمكننا صقل بصيرتنا بالتعرّض لأفكار مختلفة ومفاجئة، مما يساعدنا على تشكيل ومدّ روابط جديدة.

عندما كان "بل جيتس" في السنة الثالثة في جامعة هارفارد، أخبره صديقه "بول آلن" أنه قرأ مقالة علمية حول اختراع المعالج الرقمي "ميكروبروسيسور"، وسأله: ماذا يمكننا أن نفعل؟ فأجابته "جيتس": يمكننا أن نفعل كل ما نريد في معالجة المعلومات. فعندما ربط الصديقان بين الاختراع الجديد، وحاجة الأجهزة الصغيرة لنظم تشغيل، ترك "جيتس" الجامعة دون استكمال دراسته، وتفرّغ لتأسيس شركة "ميكروسوفت". لقد أدى الربط بين اختراع المعالج الإلكتروني، وبين لغة الآلة المبرمجة، إلى واحدة من أشهر قصص نفاذ البصيرة في التاريخ. وهي قصة ما زالت فصولها تتّرى حتى اليوم، وربما لسنوات طويلة قادمة.



المصادفات



تشكل المصادفات من مواقف مفاجئة قد نتجهاها أحياناً، رغم أنها تشير إلى نمط جديد لم ندركه من قبل. وهي قد تغير طريقة ملاحظتنا للأشياء، وتضعنا على طريق مفاجيء، ينتهي بنا إلى اكتشاف جديد. كما يمكن أن تُغيّر الطريقة التي نتصرف بها، فتعرف ما نحتاج إلى تغييره لكسر الأنماط التي لم نكن نفهمها.

قبل مباراة في كرة القدم اجتمع مدرب الفريق بلاعبيه لمشاهدة مباريات سابقة للفريق المنافس، الذي قيل عنه "إنه لا يقهر"، وبعد مشاهدة عدة مباريات، اكتشف المدرب أن الفريق الخصم يضع أحد لاعبي الدفاع في مكان غير معهود، ليصد أي مهاجم يتخطى بقية المدافعين. لاحظ المدرب ذلك بمحض الصدفة، ورسم خطته ليتولّى أحد لاعبي خط الوسط تجاوز ذلك المدافع بدلاً من المهاجمين. وبالفعل فاز فريقه على خصم قضت البديهيّات بأنه لا يقهر.

الفضول



تأتي بعض الرؤى والأفكار اللامعة بالتعرُّض لحدث أو أمر غريب يُحرِّك فضولنا، ويجعلنا نتساءل: "ما الذي يحدث هنا؟" يدفع الفضول الإنسان إلى البحث بشكلٍ أعمق في أمرٍ ما، مما يسقل بصيرته، ويُمكنه من استشراف فكرة لامعة. لقد تمَّ اختراع الراديو "الترانزستور" بسبب الفضول، وذلك في أربعينيات القرن الماضي، حينما جرَّب "راسل أوهل" استخدام السيليكون للحصول على استقبال أفضل للراديو. في أحد الأيام، استخدم "أوهل" دون قصد قطعة سيليكون متشققة. عندما تعرَّضت القطعة للضوء، زاد التيار الساري بين جوانب الشقوق بشكل ملحوظ. أثار هذا فضول "أوهل" الذي اكتشف أن هذا الشق كان يفصل بين الشوائب الموجودة في قطعة السيليكون. فتوصَّل إلى أن الشوائب هي التي غيَّرت الطريقة التي قاوم بها كل جزء من قطعة السيليكون التيار الكهربائي. أدى اكتشاف "أوهل" إلى اختراع "الترانزستور" وكل الناقلات ثنائية الصمام. كما اعتمد لاحقاً على هذا الاكتشاف ليصمِّم أول خلية شمسية مصنوعة من السيليكون.

المتناقضات

تحفُّز الرؤى المتناقضة شعوراً عاطفياً بداخلنا يقول لنا "هذا مستحيل!" نحن دائماً نقول أو نفكر في هذا بشكل تلقائي، كلما واجهنا أفكاراً غير منطقية لا يمكن تصديقها أو استيعابها. دفعت حالة من عدم التصديق "جون سنو" للتوصُّل إلى نظريته حول مرض "الكوليرا" في منتصف القرن التاسع عشر. في ذلك الوقت تبنَّى العلماء نظرية الهواء الملوث، حيث رأوا أن الأمراض المشابهة للكوليرا، تنتشر عبر الجو والروائح غير الصحية. اهتم "سنو" بدراسة سبب انتشار الكوليرا، بعدما قرأ خبراً لا يخلو من التناقضات. فهناك بحار توفِّي بسبب الكوليرا، أثناء إقامته في أحد الفنادق الراقية، وبعد عدة أيام أصيب شخص آخر أقام في نفس الغرفة، ثم أصيب آخرون في الفندق، حتى انتشر المرض في المنطقة المجاورة. لا تتسق هذه الحادثة مع نظرية الهواء الملوث. كما رأى "سنو" أنه من المفترض أن يتعرض المريض لإصابات في الرئة ما دام المرض ينتشر عبر الهواء. وبعد الفحص وجد أن رئة المريض سليمة، لكنَّ جهازه الهضمي مصاب بشكل خطير، مما يشير ضمناً إلى أن الإصابة بـ "الكوليرا" حدثت بسبب طعام أو شراب تناوله المريض. بصيرة "سنو" مكنته من التوصُّل إلى هذا. وبإجراء المزيد من الأبحاث، عرف "سنو" أن المياه الملوثة هي سبب انتقال المرض.



اليأس الإبداعي

يبدو هذا المفهوم غريباً بعض الشيء، والمقصود به هنا هو حالة اليأس من التوصل إلى طريقة عادية لمعالجة الأمور، مما يدفعنا إلى البحث عن طرق جديدة واستثنائية للخروج من أزمات قد تبدو بلا مخرج.



تعمل "شيريل كين" مديرة مالية في مؤسسة للبحوث الثقافية. وعندما طلب منها رئيسها توزيع التكاليف على المشروعات المختلفة، طلبت من الموظفين ملء جداول العمل في نهاية كل أسبوع، لتحدد عدد الساعات المستثمرة في كل بحث. ونظراً لعدم استجابة الباحثين، بدأت تلاحقهم وتكلمهم بعنف.

أصيبت "كين" باليأس، وبدأت تتصرف بعصبية في المنزل والعمل. وبعد تفكير عميق، قررت استشارة والدتها. فسألتها والدتها: "لماذا لا تجدين طريقة لمكافأتهم، بدلاً من لومهم؟" أدركت "كين" أن الحل بسيط. فبدأت تقدم جوائز رمزية لكل من يقدم جدولاً أولاً. شملت حوافزها أقلام حبر، وتذاكر مسرح، ودعوة على الغداء مع المدير العام. فبدأ الباحثون يقبلون على ملء البطاقات وتوزيع ساعات العمل على المشروعات؛ بل ويتسابقون إلى تقديم التقارير واختيار الجوائز الأفضل أولاً. وهكذا، بطرحها المكافآت كبديل للعقوبات، بثت "كين" الحماس في الفريق، بعدما كانت تظن أن التهديد سيحقق لها ما تريد.

ما الذي يعترض بصائرنا؟



عند سماعه بنظرية "داروين"، علّق "ت.ه. هكسلي" قائلاً: "من الغباء الشديد أنني لم أفكر في هذا الأمر من قبل!" الأشخاص من أمثال "هكسلي" ليسوا أغبياء، لكنهم يشعرون على هذا النحو عندما تعجز بصائرهم عن رؤية فكرة واضحة. فما الذي يعوق البصيرة عن رؤية فكرة موجودة؟

تشرح حالات بعض الأشخاص من يتمتع ببصيرة نافذة، ومن لا يتمتع بها، ما تُسميه بظاهرة أو متلازمة "التوائم المتناقضة". في إحدى التجارب، قُدّم لكل توأمين مجموعة متماثلة من المعلومات عن موضوع ما؛ وبعد دراسة وتحليل ما فعله كل توأم بالمعلومات، توصلنا إلى أربعة أسباب تعوق بصيرتنا، فلا نرى الواضح بوضوح.



1- معتقدات خاطئة



ركّزت بعض التوائم على أفكار خاطئة شوّشت رؤيتهم وجعلتهم غير قادرين على الاكتشاف. انظر مثلاً إلى الطريقة التي تعامل بها المجتمع الطبي مع نظرية الهواء الملوّث، واعتبارها سبب انتشار ”الكوليرا“. في هذه الحالة، نعتبر الباحثين هم التوأم الذي يفتقر إلى البصيرة. أما الدكتور ”سنو“ فهو التوأم الذي يتمتع ببصيرة نافذة. رفض الباحثون المعلومات التي تخالف نظريتهم، وسَخروا من رأي ”سنو“ حول المياه الملوثة. وعلى العكس، قَبِلَ ”سنو“ البيانات والإشارات الجديدة، على الرغم من تبنيّه في البداية لنفس النظرية القديمة. الاستراتيجية الناجحة للتوأم نافذ البصيرة هي التأمل ووضع احتمالات جديدة، ثم فحصها لاكتشاف ما قد يصحّ منها. أما التوأم غائم النظر، فيتمسك بالمعتقد الخاطئ، ويرفض كل ما عداه تماماً.

لدى كلِّ منّا مجموعة من المعتقدات الراسخة التي تؤثر على فهمنا للأمور، ونلجأ إلى هذه المعتقدات عند معايشة الأحداث من حولنا أثناء استكشاف أي جديد. المشكلة في هذا أننا عندما نواجه أمراً غريباً، أو حدثاً غامضاً، نميل للبحث عن تفسير له، بشرط ألا يخالف هذا التفسير أفكارنا السابقة. فنحن نرفض إعادة فحص نظرياتنا.



دروع مقاومة المعرفة

التشبُّث بكل النظريات القائمة خطأ، مثل الثقة ببعض البيانات المغلوطة، رغم بروز دلائل تدحضها. يقول ”بول فليتوفيتش“ إن مقولات مثل: ”ما لا نعرفه قد يضرُّنا، وما نعرفه تمام المعرفة لن يؤدِّبنا“ تسمى ”دروع مقاومة المعرفة“. يظهر مثل هذا الأمر جلياً في حالات الأطباء الذين يتشبَّثون بأول تشخيص يتوصلون إليه، حتى ولو ثبت خطوهم لاحقاً. ويطبق العلماء العديد من الأساليب لتبرير ظهور أي تعارض في تجاربهم، إذا كان سيلغي مسلماتهم، ومنها:

- ◆ التشكيك في صحة الأساليب المستخدمة في جمع البيانات.
- ◆ البحث عن مبرر لعدم اتساق البيانات مع نظريتهم.
- ◆ البحث عن أي خطأ في أبحاثهم يُفسّر سبب اختلاف النتائج عن المتوقع.
- ◆ إجراء تعديلات بسيطة وسطحية على نظريتهم.

2- الافتقار إلى الخبرة



يعاني كثيرون من عدم نفاذ البصيرة بسبب افتقارهم للخبرات والتجارب. الخبرة هنا لا تعني المعرفة فقط، بل تشمل كيفية توظيف المعرفة لتكون أكثر انتباهاً لما حولنا. فخلفيتنا الثقافية والمعرفية قد تجعلنا أكثر إدراكاً ووعياً بإشارات وأنماط بسيطة قد لا يلاحظها غيرنا. الدكتور ”تشايف“ دفعته خبرته في العمل إلى التصرّف بشكل يختلف عن كل من حضروا الندوة، والذين تلقوا نفس المعلومة مثله. فالبقاء في حالة انتباه، يعني التمتع بذهن حاضر ومتأهب لالتقاط كل شيء.



3- التفكير السلبي

يعاني بعض من يفتقرون إلى النظرة الثاقبة من السلبية، فنجدهم يابهون بالمهام الضرورية المطلوبة منهم فقط، ولا يحاولون البحث عن فرص سانحة قد تقابلهم أثناء التنفيذ.

واجه "توم" مشكلة عويصة حين حاول تغيير مكان عمله. فقد سبق وأن وقع إقراراً عندما حصل على وظيفة في إحدى الشركات؛ يمنع من العمل مع أي عميل من عملاء الشركة إذا تركها وبحث عن وظيفة أخرى. وعندما انتقل إلى العمل في شركة جديدة، أخبره المستشار القانوني أن عليه الالتزام بالاتفاقية، ما يعني فقدانه الوظيفة. في هذا الموقف يستسلم الشخص السلبي ضعيف البصيرة، ولا يجد مخرجاً من المأزق. أما "توم" فقد تصرّف بشكل مختلف؛ إذ اتصل بالمستشار القانوني في شركته القديمة وطلب قائمة بكل عملاء الشركة كي لا يبحث عن عمل لديهم، التزاماً بالإقرار الذي وقّعه. كان "توم" ببصيرته النافذة يعلم أن تحقيق مثل هذا المطلب صعب، وبخاصة أنه على وشك العمل لدى أحد المنافسين. وبالفعل رفض المستشار تقديم القائمة لـ "توم" الذي أجاب بدوره أنه لا يستطيع الالتزام بالإقرار إن لم يحصل على القائمة. فلم يجد المستشار القانوني حلاً سوى إعفائه من الإقرار تماماً.



4- التفكير الجامد

يختلف الناس أحدهم عن الآخر في تعاملهم مع التناقضات والغموض، مما يؤثر على امتلاكهم لبصيرة نافذة. فبعض الأشخاص لا يتمتعون بالصبر الكافي للتعامل مع التخمينات، ويتبعون أسلوباً جامداً في التفكير والتعامل مع الحقائق فقط، ولا يقترب نهائياً من الافتراضات أو التخيلات. بينما يعتمد التفكير الخلاق على التوفيق بين الأفكار المختلفة، وتخيل عدة سيناريوهات افتراضية. ويختلف الأمر هنا عن التمتع بموقف فعّال أو سلبي، فالموقف الذي نتخذه قد يتغير باختلاف التجارب والظروف، أما أسلوب التفكير - سواء كان جامداً أو خلاقاً - فيكاد يكون سمة شخصية ثابتة لا تتغير.



المؤسسات وعرقلة الرؤى

تكبت بعض المؤسسات - من دون قصد - ميول العاملين بها للتمتع ببصائر نافذة. يحدث هذا بأساليب قديمة وراسخة وغير مرتئية. لفهم هذه الإشكالية يجب معرفة الدوافع التي تجعل بعض المؤسسات تحول دون نفاذ بصائر موظفيها.

◆ **فُخُّ الكمال:** ترغب المؤسسات في تحقيق المثال والكمال، وتتوقع أعمالاً خالية تماماً من الأخطاء. ولهذا يقضي المديرون جُلَّ وقتهم في البحث عن الأخطاء لتصحيحها؛ فمن الأسهل - من وجهة نظرهم - تقليص الأخطاء، بدلاً من دعم موظفيهم للخروج بأفكار جديدة. فأنت كمدير تعرف كيف تلاحظ الأخطاء، لكنك لا تعرف كيف تشجّع موظفيك على التمتع برؤى ثابتة. مع أنّ الرؤى الخلاقة قد تقفز بمؤسستك إلى آفاق غير مسبوقة، وقد تمدك بأفكار لتطوير كل خطتك. فلماذا يتقيد المديرون بالأهداف المبدئية، في حين يُمكنهم تحقيق اكتشافات جديدة تماماً؟

إنّ السعي وراء الكمال والمثال، مع احتمالات التعرّض لمآزق كبيرة، قد لا يسفر عن الكثير من العوائد، وقد يزيد من احتمالات الفشل. ولذا، فإن المديرين الذين يغرقون في التفاصيل طلباً للكمال، يقعون في "فُخُّ الكمال" المطلق.

◆ **فُخُّ التوقّعات:** تخنق بعض المؤسسات إبداع موظفيها وتحجّب بصائرهم بسبب عوامل كامنة في منظومتها، فهي تضع توقّعات لموظفيها، فتحصرهم داخلها، مما يَكبِت قدرات الموظف الإبداعية، ويُلغِي احتمالات خروجه بأيّة مفاجآت، أو تمتّعه برؤية تخصه دون غيره. يؤدي التمتع برؤية ثابتة إلى نتائج تختلف عن المتوقع. ومن ثم يتمّ التعامل مع هذه السمة باعتبارها أمراً ضاراً، يأتي من دون سابق إنذار، ويفتح مجالاً لاحتمالات يصعب توقّعها، وتعقيدات لا يمكن التنبؤ بها، ومآزق قد توقع المؤسسة في المتاعب. بسبب كل ما سبق، تدعم المؤسسات التصرفات المتوقّعة، لتتمكّن من إدارة مشاريعها بشكل أفضل.

قد يدّعي المديرون أنّهم يحثّون موظفيهم على تقديم أفكار مبدعة، لكن الواقع مغاير لهذا، فهم يُمضون الأفكار الجديدة التي تتسق مع الممارسات السائدة في المؤسسة فحسب. مثل هذا النهج لا يساعد الموظفين على التمتع ببصائر نافذة وتفكير إبداعي.

الأساليب

- ◆ تميل المؤسسات إلى دعم وتعزيز السهم الهابط وتصحيح الأخطاء من خلال:
 - ◆ فرض معايير صارمة جداً.
 - ◆ رفع درجة التحكم في كل العمليات.
 - ◆ إجبار الموظفين على توثيق كل مصادرهم.
 - ◆ الإصرار على تعريف افتراضاتهم وتوضيح توقعاتهم بشكل مبالغ فيه.
 - ◆ زيادة أعداد وأنواع تقارير المراجعة.
 - ◆ التعامل مع الاستنتاجات والافتراضات بصرامة شديدة.
 - ◆ إلزام الموظفين بالإبداع طبقاً للوائح وإجراءات معينة.
 - ◆ زيادة تفاصيل وبنود الجداول التي يجب الالتزام بها.



التدخل الإداري

لدعم السهم الهابط، يتم وضع معايير صارمة، والتحكم الكامل بالعمليات، وحث الموظفين على شرح النتائج التي توصلوا إليها بدقة.. إلخ. ولهذه الطرق مميزات كثيرة. ولكن تظهر عيوبها عندما تطبّق بتشدّد يمنع الموظف من الإبداع وتجربة رؤيته الخاصة. ومثل هذا التشدّد في التطبيق يؤدي إلى:

- ◆ **تشتيت الموظف:** يضع أغلب وقت العاملين في الالتزام بمهام لا تساعدهم على التأمل والتفكير.
- ◆ **قتل الرغبة في التأمل الإبداعي:** يؤدي فرض قيود على الموظف لتجنب الأخطاء إلى فقدان الثقة في حدسه، إذ لا تبقى لديه مساحة للتجريب والمحاولة والخطأ.



- ◆ **وصف نفاذ البصيرة بالسلبية:** تبرز ثقافة بعض المؤسسات فكرة أن كل ما يناقض خطة العمل، ويتداخل مع جدول تنفيذها هو بالضرورة تهديد خطير، بغض النظر عن الإيجابيات التي قد تنتج عنه.
- ◆ **تشجع على التناقص عن غير المألوف:** إذ يعتبر كل ما هو غير مألوف من مسببات الفوضى، وكلما زادت غرابته، زادت شكوك المديرين فيه، وخوفهم من التعامل معه؛ لذلك يتجاهلونه وكأنه غير موجود.
- ◆ **تشجع السلبية:** تحصر هذه الأساليب تفكير الموظف في الالتزام باللوائح وإجراءات محددة، حين يبعث المديرين للعاملين برسائل مفادها: لا تفكروا، واتبعوا الخطوات فحسب. وهكذا، يدخل الموظفون في حالة من السلبية، تعوق بصيرتهم وتمنعهم من الإبداع.

تمكين الرؤى الثاقبة



بعدما ناقشنا ما يحفز البصيرة النافذة وما يعوقها، سنناقش بعض الأساليب التي تمكّننا من دعمها وتعزيزها داخلنا. ربما يبدو الأمر في البداية صعباً، لكن استكشاف كل أسلوب وفحصه على حدة، سيجعل الأمر أكثر سهولة.



1- التناقض: من الأمور التي تمكّننا من اكتساب بصيرة نافذة، استغلال طاقة الآراء المناقضة لآرائنا.

كان قائد مركز الإطفاء في "لوس أنجلوس" يواجه مشكلة مع أحد الإطفائيين الجدد، أو هكذا خيّل له. كان يرى أن الإطفائي الشاب يعاني من مشكلة في طريقة تعامله مع كل شيء. وعندما خرج مع وحدته في مهمة لإطفاء إحدى الحرائق، كلفه القائد بمهام لا ينفذها بالشكل المتوقع منه كالعادة. بعد عودة فريق الإطفاء، استدعى القائد الإطفائي الشاب لتوبيخه، وإخباره بعدم أهليته لهذا العمل، وكتابة تقرير يشرح أسباب طرده من العمل. وقبل أن يشرح القائد في تقرير الإطفائي، تذكر تدريباً كان قد تلقاه في السابق، يشرح أساليب مختلفة في التعامل مع الموظفين الجدد، مثل طرح أسئلة لفهم ما يحاولون فعله، بدلاً من البدء بلومهم. ولذا، سأل القائد الإطفائي عما كان يدور في ذهنه عندما نفذ المهام المكلف بها بشكل يختلف عن المتوقع. وهنا فوجئ القائد بأن الإطفائي كان قد رسم في مخطته خطة سليمة ومختلفة عن المعهود، لينفذ مهامه طبقاً لها. عندها أدرك القائد أن المشكلة تكمن فيه، لا في الإطفائي الشاب!

لقد شحذ القائد بصيرته بالترتيب والتحدث مع الشاب، فعرف ما يجول بخاطره، ليكتشف أنه هو من يتسبب في مشكلات لا داعي لها، بسبب غضبه من عدم التزام العاملين بتعليماته حرفياً. نمى القائد بصيرته لأنه سعى لمعرفة وجهة نظر مختلفة عن وجهة نظره، وتبنى موقفاً مناقضاً لموقفه.

2- **الإبداع:** شجّعنا على إعادة النظر في افتراضاتنا، مع تجاهل الضعيف منها. فنحن نواجه الكثير من الافتراضات عند التعرّض لمواقف صعبة، وتسجيل كل افتراض منها يعتبر أمراً مرهقاً. أفضل استراتيجية يمكن اتباعها هنا، هي "التفكير الانتقادي والانتقائي" التي تقدم تحليلاً منهجياً للأدلة المتاحة لنا. هذه الاستراتيجية عبارة عن عملية ذهنية تحدث داخل عقولنا، لفحص الافتراضات التي تجول في خواتمنا، دون الحاجة لوضع قائمة بتلك الافتراضات، وهذا ما يحدد في النهاية ما إذا كان علينا تصديق أو نفي فرضية معينة.





3- الربط: ينجح هذا الأسلوب إذا كانت لدينا أفكار تحتاج إلى إيجاد روابط بينها. وكلما زاد زخم وتصارع الأفكار في عقولنا، زادت فرص التوصل لاكتشافات جديدة. يقدم "ستيفن جونسون" في كتابه: "من أين تأتي الأفكار الرائعة" نصائح لزيادة زخم الأفكار المبدعة. من تلك النصائح؛ التعرض لمواقف تزيد كثافة أفكارنا، والتعامل مع الكثير من المبدعين، والتأثر بأفكارهم بشكل إيجابي. وأن نترك أنفسنا عرضة للصدف، كي تتداعى أفكارنا بشكل عشوائي وتلقائي. ينجح هذا الأسلوب أكثر حينما ننفذه على مستوى جماعي، لأن الجهود الفردية لا تؤدي دائماً إلى النتائج المرجوة. وعلينا أيضاً أن نمارس بعض الهوايات المختلفة لتعزيز فرصنا في إيجاد روابط غير متوقعة بين أفكارنا.

عندما طلب "ستيف جوبز" تصميم مبنى "بيكسار" الجديد لشركة "أبل"، عمل على زيادة التفاعل الإيجابي بين أفكار العاملين؛ بتشجيعهم على عقد المناظرات وجهاً لوجه في بهو المبنى، ليشارك الجميع ويستفيدوا من الأفكار المطروحة. ورغم كل ما سبق، علينا أن نتعامل بأسلوب ناقد وانتقائي عندما تُصَبُّ أفكارٌ كثيرة في عقولنا. فكلما زادت عشوائية هذه الأفكار، زاد المجهود الذي سنبدله في غربلتها لمعرفة الصالح فيها من الطالح. وفي هذا يقول "هنري بوانكريه": "الإبداع هو الجمع في توليفة واحدة بين مجموعة أفكار كلها نافعة."

الإرادة المؤسسية



في بعض الأحيان تتعدى مشكلة المؤسسة مسألة تثبيط همم موظفيها وعدم تشجيعهم على التمتع برؤاهم النافذة. وهناك مؤسسات تفعل العكس، من دون أن تستفيد من الرؤى والأفكار التي يقدمها موظفوها، لأنها لا تتمتع بالإرادة الكافية لإحداث تغيير. ربما يعلم بعض القادة أن هذه الرؤى مفيدة، ويعرفون كيف يطبقونها على أرض الواقع، لكنهم لا يعرفون كيف يحشدون الطاقات اللازمة لتنفيذها.

تردّدت في التخلي عن أرباحها العالية من بيع الأفلام الفوتوغرافية، مقابل تحقيق أرباح أقل بكثير من بيع الكاميرات الرقمية.

قامت "كوداك" بالنقلة التكنولوجية الجديدة، لكنها لم تشعر بأهمية تحقيق هذا بسرعة وإجراء تطوير جذري في خطوط إنتاجها. وحتى عندما استوعبت أهمية ذلك، وبدأت في تسويق الكاميرات الرقمية، فشلت بسبب قوة وتميز منافسيها الجدد: "نيكون"، "سوني"، و"كانون". لقد افتقرت "كوداك" إلى الإرادة اللازمة لتطبيق التغيير، وظلت عالقة في برائن نموذج العمل الذي نجح معها في السابق، فذهبت ضحية لنجاحها الكبير.

تظهر قوة إرادة المؤسسات عندما تتمكن من الاستفادة من الإبداعات الناتجة عن رؤى العاملين فيها، وتطبيقها على أرض الواقع. فتمتع الموظفين برؤى إبداعية ثابتة، لا يعني تعاملهم بمرونة ومهارة مع الخطط الموضوعية للوصول إلى هدف بعينه؛ إنما يعني تغيير الهدف المحدد مسبقاً، ووضع هدف أعلى والعمل على تحقيقه.

أفضل مثال على هذا هو شركة "إيستمان كوداك" التي تأسست عام 1880، وقدمت في عام 1888 أول فيلم مرّن للتصوير الفوتوغرافي، وأنتجت أول كاميرا عام 1900، وطرحتها في الأسواق مقابل دولار واحد للكاميرا، مما جعل التصوير متاحاً للجمهور. وهكذا هيمنت "كوداك" على السوق أكثر من قرن، حتى بلغت حصتها من سوق الكاميرات عام 1976 في أمريكا، 85%، ونسبة مبيعاتها للأفلام 90%. ثم بدأ أداؤها في التراجع، لأنها لم تدرك النقلة التقنية التي حدثت عندما حلت الكاميرات الرقمية محل الكاميرات التقليدية.

لم تتخلف "كوداك" عن الابتكار، لأن أول من صمّم كاميرا رقمية عام 1975 هو المهندس "ستيف ساسون" الذي يعمل لحسابها، وحصل على براءة اختراع هذه الكاميرا عام 1978. فلا يمكن القول بأن "كوداك" لم تلحق بموجة التصوير الرقمي، لأنها هي التي بدأتها. وهذا يعني أنها لم تكن تعاني من افتقار موظفيها للإبداع. فالشركة كانت تعرف كيف ستغير التكنولوجيا الرقمية السوق، لكنها

سر البصيرة الساحرة!



تبدو البصيرة والرؤية الإبداعية أحياناً مثل السحر؛ فالنتيجة النهائية هي ما يقفز أمامنا فجأة، كما يقفز الأرنب خارجاً من قبعة الساحر. نحن لا نرى الخطوات التي تسبق ذلك، ولا الشهور التي قضاها الساحر وهو يتدرب على تصميم القبعة، وفي تدريب الأرنب؛ فما نراه هو النتيجة النهائية فقط!

ربما لا نستطيع توقع أو تحديد اللحظة التي تتجلى فيها للإنسان رؤية إبداعية تخرج بهذه النتيجة، رغم أن العملية نفسها غير غامضة على الإطلاق، بل يسهل فهمها؛ حيث تقدم أساليب اكتساب وصقل البصيرة التي شرحناها آنفاً مدخلاً لفهم هذه العملية. ويمكن بتطبيق هذه الأساليب أن نغيّر الصورة التي كنا نرى بها الأمور، مما يفسح المجال أمام عقولنا كي تتطرق بالكثير من الأفكار والرؤى الإبداعية الثاقبة.

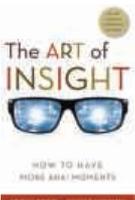
التمتع ببصيرة نافذة يجعل عقولنا تخرج باستنتاجات أعمق واكتشافات أدق، تأخذ مكان أفكارنا القديمة. إذ يكمن سر البصيرة النافذة في تمكينها لصاحبها من ملاحظة الروابط والمصادفات والظواهر الغريبة، وتمكّنه من فهم المتناقضات، وتحرك الإبداع في داخله، كلما شعر بأنه قد وصل إلى طريق مسدود. هذا السر موجود دائماً في داخلنا، وهو دائماً ينتظر أن تنفض عنه الغبار كي ينبثق وينطلق.

المؤلف:



جاري كلاين: كبير العلماء في مؤسّسة "ماكروكوجينيبيشن" ولعب دوراً رئيساً في تأسيس نظرية صنع القرار الطبيعي. كما حصل على الدكتوراه في علم النفس التجريبي من جامعة "بيتسبرج" بولاية بنسلفانيا.

كتب مشابهة:



1. The Art of Insight

How to Have More Aha! Moments.

By: Charles Kiefer and Malcolm Constable. 2013

فن الاستبصار: كيف تحصل على المزيد من لحظات الإبداع. تأليف: تشارلز كييفر ومالكوم كونستابل، 2013.



2. Leading Teams

A Collection of 40 Brief and Essential Insights for Improving Group Performance.

By: Sean Glaze. 2013

قيادة الفرق: 40 رؤية ضرورية لتحسين أداء المجموعات. تأليف: شين جليز، 2013.



3. Data Smart

Using Data Science to Transform Information into Insight.

By: John W. Foreman. 2013

الذكاء المعلوماتي: توظيف علم تحليل البيانات لتحويل المعلومات إلى رؤى. تأليف: جون فورمان، 2013.

”تأتينا بعض الرؤى والأفكار اللامعة
بالتعرض لحدث أو أمر غريب
يحرك فضولنا حيث يدفع الفضول
الإنسان إلى البحث بشكل أعمق
مما يصقل بصيرته ويمكنه من
استشراف فكرة لامعة.“

جاري كلاين



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

يَعْمَدُ نَجَاحُ مِنتَقِنَا عَلَى بِنَاءِ يَبْتَرِ مَعْرِفَتِنَا،

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

ص.ب: 214444
دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف 044233444
نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae
www.mbrf.ae

للتواصل الاجتماعي وفق التالي:

 mbrf_news

 mbrf_news

 mbrf.ae

© جميع الحقوق محفوظة